

フォーバル GDXリサーチ研究所

RESEARCH REPORT

研究レポート

経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン



サマリー・レポート概要

約**3割**の中小企業は 債務超過

月次可視化を実施している企業 は 未実施の企業と比べ
黒字転換、利益増加の割合が高い

※一カ月ごとの会計処理、月次決算を月次可視化と称している

伴走支援を活用している企業 は 未活用の企業と比べ
黒字転換、利益増加の割合が高い

※外部の専門家、専門機関から何らかの支援を受けることを伴走支援と称している

本レポートの調査結果をご利用いただく際は、
必ず【フォーバル GDXリサーチ研究所調べ】とご明記ください。

■ レポート概要

- 分析対象データ：株式会社フォーバルが運用する「きづなPARK」内に蓄積されている中小企業の財務データ
- 対象期間：2019年～2023年

経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン

近年、VUCA（ブーカ）という言葉が用いられる機会が増えました。これはVolatility（変動性）、Uncertainty（不確実性）、Complexity（複雑性）、Ambiguity（曖昧性）の頭文字を取ったもので、私たちの暮らす社会において発生する予測困難な事象や状態のことを示しています。2020年から世界全体に及んだ新型コロナウイルスの感染拡大はその最たるもので、他にもロシアによるウクライナ侵攻や異常気象なども該当するでしょう。私たちはこうした予測が難しい外部環境に対しても、柔軟に対応する必要があるのです。

それはビジネス領域でも同様です。コロナ禍における物流の寸断や接触の制限などは、それ以前には想定していなかったものでした。コロナ禍を通して多くの企業が経営難に陥り、現在も借入れの返済が続く企業もあるでしょう。

一方で、こうした外部環境の中でも黒字化を進め、経営改善を実現している中小企業が存在するのも事実です。こうした企業は、どのような戦略の下、経営を進めているのでしょうか。

本レポートでは、中小企業の経営情報を収集・蓄積する、株式会社フォーバルが運用する「きづなPARK (<https://kdn-park.biz/>)」の経営データを用いて、経営改善を実現した中小企業に焦点を当てて検証を試みます。第1章では、中小企業の財務データの全体傾向や特色について、そして第2章では、コロナ禍以降に経営改善を実現した企業にフォーカスして、どのような要因で経営改善を実現したかの分析を行い、中小企業の「勝ちパターン」に迫ります。なお、本研究レポートは「きづなPARK」のアドバイザーボードである岐阜大学社会システム経営学環、篠田朝也教授との共同研究レポートとなります。

■ 目次

1. 中小企業の経営実態	4
1-1. 売上高	4
1-2. 営業利益	5
1-3. 借入残高	6
1-2. 自己資本比率	7
2. 経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン	8
2-1. 営業赤字、営業黒字推移と営業赤字割合	8
2-2. 月次可視化の実施	9
2-3. 伴走支援の活用	10
4. まとめ・あとがき	11

1. 中小企業の経営実態

一言で中小企業と言っても、その規模や経営実態はさまざまである。ここでは、中小企業経営に関わる様々な情報が集まるきづな

PARKのデータ群を用いて2019年から2023年の5年間の財務データ分析を実施し、中小企業の経営実態に迫ってみたい。

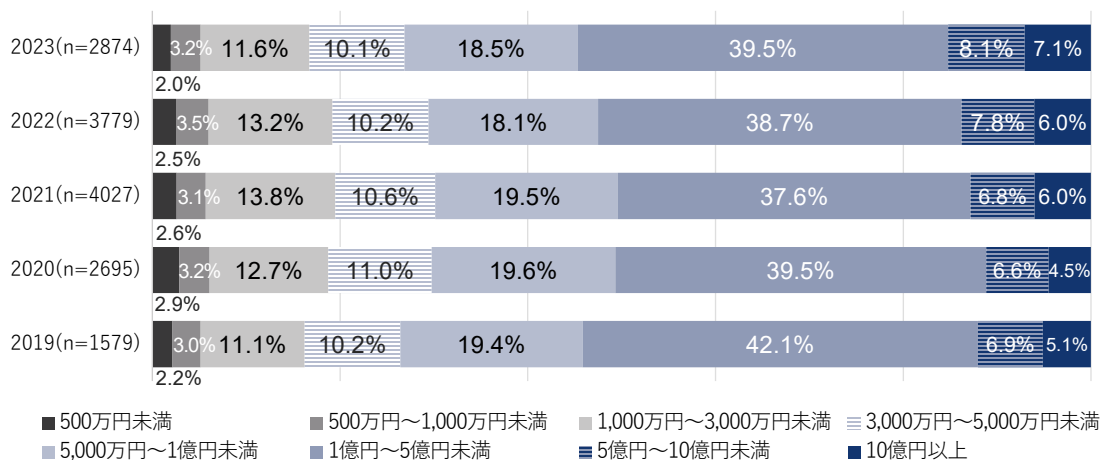
1-1. 売上高

まずは、中小企業の売上高について報告する。分布のボリュームゾーンは売上高が1億円～5億円未満であり、次いで5,000万円～1億円未満であった。一方、500万円未満は2～3%となり、10億円以上は4～7%前後であった。

2019～2023年といえば、ちょうど2020年からの新型コロナウイルスの感染拡大期が重なる。売上高の変化については、全体としては顕著な差は見られないものの、売上が3,000万円未満の割合を見ると、2019年が16.3%であったのに対し、2020年は18.8%、2021年は19.5%と増加傾向を示した。2022年には19.2%とな

り減少に反転し、2023年は16.8%と2019年レベルにまで戻っている。これはコロナ禍での経営の厳しさと、売上が3,000万円以上の割合が相対的に増えていることから、コロナ後の経営改善の実態が表れていると考えられる。また、5億円以上の割合を見ると、2019年に12.0%であったものが、2020年に11.1%に減少した。しかし2021年には12.8%へ、2022年は13.8%、2023年は15.2%と、その割合を増やし続けている。売り上げ規模の大きな企業の割合は、徐々に増加傾向を示していることがわかる。

■ 売上高



対象期間：2019年～2023年

1. 中小企業の経営実態

1-2. 営業利益

次に、営業利益について見てみたい。

営業利益とは、売上高から原価や販売費及び一般管理費（販管費）を差し引いたもので、企業の本業で稼いだ利益のことである。企業自ら財務分析や業務改善の根拠にしたり、投資家や金融機関の視点では企業価値や融資判断の根拠とする場合もある。企業の体力や経営の状態を検証する際の鏡になるような指標とも言えるだろう。

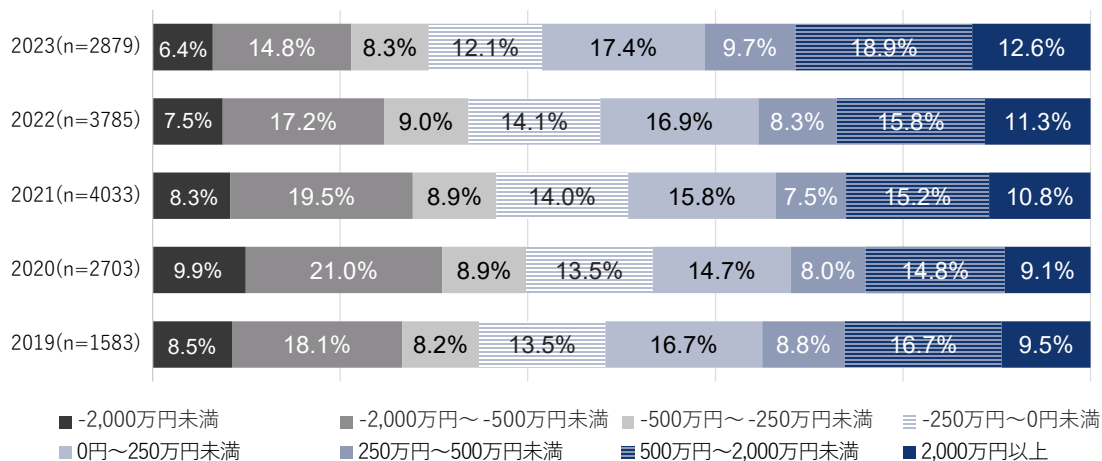
まず全体傾向としては、2,000万円以上からマイナス2,000万円未満まで、幅広く分布していることが挙げられる。また、営業赤字を示す「0円未満」以下の傾向を見ると、コロナ禍が始まった

2020年に増加したものの、その後は徐々に回復し、2023年には2019年よりも営業赤字の企業の割合が小さくなっている。

しかしながら、全体的には営業赤字の企業の多さが懸念されるところである。営業赤字が続けば、債務超過のリスクも浮上するだろう。

営業利益が高い企業は、一般的には競争優位性の高い事業を持ち、「売力」とともに、スリムな経営により高い利益率を確保する「効率よく稼ぐ力」を持つと評価される。現状で営業利益がマイナスの企業は、財務の可視化による課題の把握と改善に向けた施策を徹底するとともに、「稼ぐ力」の強化を進めてほしい。

■ 営業利益



対象期間：2019年～2023年

1. 中小企業の経営実態

1-3. 借入残高

続けて借入残高について取り上げる。

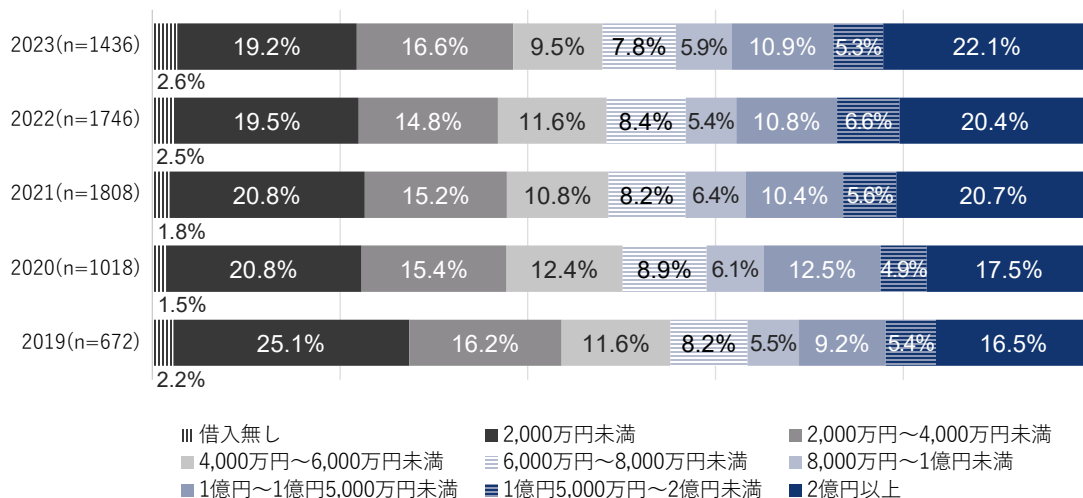
企業は設備投資や事業に必要な運転資金を調達するため、各種金融機関から借入をする場合が多い。利息とともに返済義務があり、財務上は「負債」に当たるが、将来的な成長や安定的な経営を目指すためには欠かせない資金確保の手段であり、またリスクマネジメントとして借入枠を確保することもある。借入額が過剰になるとリスクになるものの、返済がきちんとできているかが重要になる。

以下のグラフが示すのは、借入残高が2,000万円未満と2億円以上が多いことである。また、2,000万円未満は年々減少しているのに対し、2億円以上は逆に増加傾向を示している。

規模の大きな借入の増加は、コロナ禍で控えられていた設備投資への動きが活発化していること、すなわち企業の増収増益傾向と、景気回復の兆しが見え始めていることを示しているとも言える。

一方、「借入無し」の層に大きな変化がない中で、2,000万円未満の割合が減少傾向にあることは、借入額が増えている企業が増加傾向にあることも意味するだろう。コロナ禍を通して借入が増加したが、実質的に無利子・無担保のいわゆる「ゼロゼロ融資」の受付が終了したため、今後は返済に窮する企業が増加する可能性がある。

■ 借入残高



対象期間：2019年～2023年

1. 中小企業の経営実態

1-4. 自己資本比率

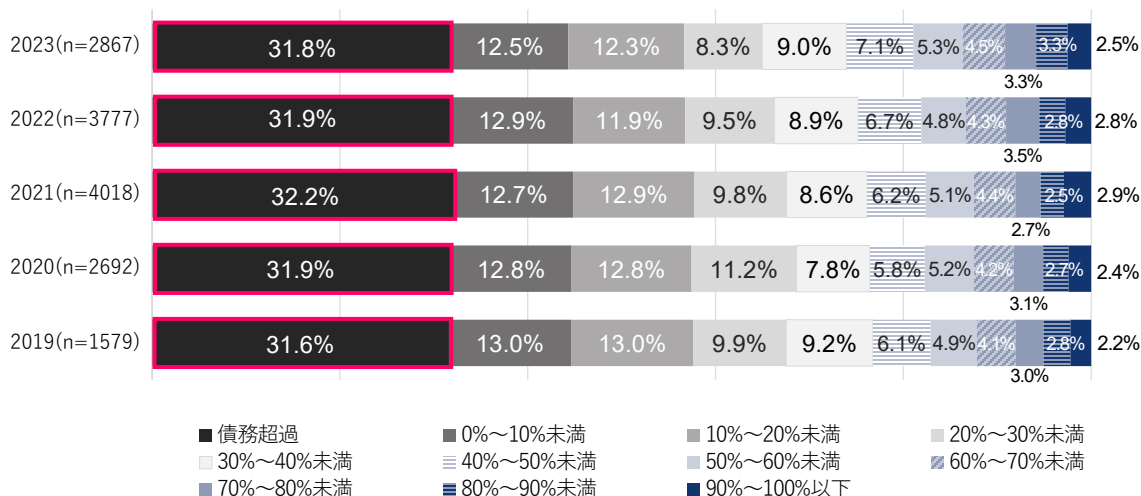
最後に、自己資本比率についての分析結果を報告する。

これは企業が持つ総資本のうち、返済不要な自己資本が占める割合を示すものであり、この自己資本比率が高いほど倒産リスクが少なく、安全性が高い会社と評価される指標である。以下のグラフは、2019年から2023年における中小企業の自己資本比率ごとの割合を示したものである。2019年から2023年の5年間を通じて、自己資本比率が40%未満の企業で約7割を占めている。また、特に債務超過（資産より負債が多く、自己資本がマイナスとなっている状態）の企業は全体の約3割で推移している。この傾向は期間中ほとんど変化がなく、多くの中

小企業が脆弱な財務基盤のまま事業を続けている実態が見て取れる。

分析結果により、多くの企業が長期にわたり、債務超過や低い自己資本比率といった課題を抱え続けていることが分かった。自己資本比率の低さは、景気悪化や原材料費高騰などの外部ショックに対して十分な耐性を持っていないことを意味し、企業存続のリスク要因にもなりうる。今後は、これらの企業が自己資本比率を高め、より安定した財務基盤を構築できるよう国や関係機関の支援拡充や、企業自らの経営改革への取り組みが求められる。

■ 自己資本比率



対象期間：2019年～2023年

2. 経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン

第1章では、中小企業の経営実態について、コロナ禍を挟んだ5年にわたる財務データから検証した。その結果からも明らかなように、厳しい状況に直面しつつも業績が改善した企業も見

られるようになった。そこで第2章では、そのコロナ禍以降に経営改善を実現した企業にフォーカスし、その「勝ちパターン」について分析を試みる。

2-1. 営業赤字、営業黒字推移と営業赤字割合

以下のグラフは、きづなPARKの登録企業における、2019年から2023年にかけての営業黒字、営業赤字の推移、そして営業赤字の企業の割合を示したものである。

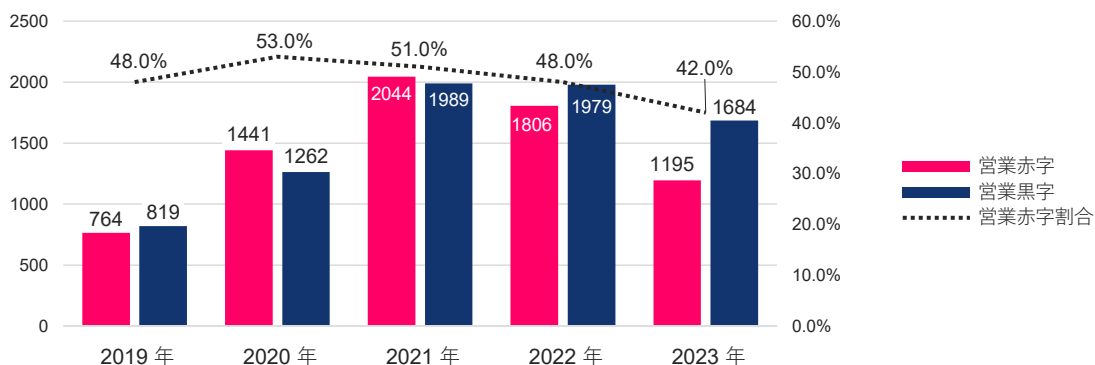
コロナ禍前の2019年は、営業赤字の割合が48.0%であったものが、感染拡大が始まった2020年に53.0%に跳ね上がった。しかしその後は徐々に減少傾向となり、2023年にはコロナ禍前の水準よりも低い42.0%に落ち着いた。これは、言い換えると営業黒字に転換した企業が増

加したことを示している。

その背景としては、経済活動が徐々に復活し、売上が回復した企業が増えたことや、政府や関係機関による各種財政支援による経営の下支えがあったこと、また企業自体の業務改善の効果など様々な要因が考えられる。

それでも、コロナ禍前よりも高水準に至ったのはなぜなのか。次ページからは、その要因についてさらに深掘りを試みたい。

■ 営業赤字、営業黒字推移と営業赤字割合



対象期間：2019年～2023年

2. 経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン

2-2. 月次可視化の実施

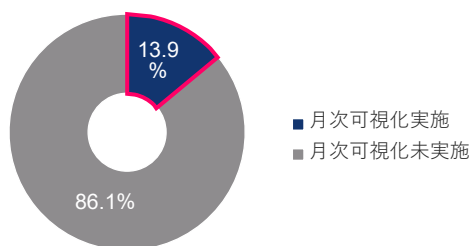
どのような取り組みを行うと経営改善につながるのか。まず注目したのが経営状況の可視化である。

多くの企業が事業年度ごとの決算で経営状態を検証し、意思決定を行っているだろう。一方、一カ月ごとに会計処理、決算を行う月次決算は、年次決算時の精度を上げられることに加え、リアルタイムでの経営状況や課題の把握ができるため、経営改善に向けた迅速な判断を可能にすると考えられる。そこで、ここでは決算処理を月次

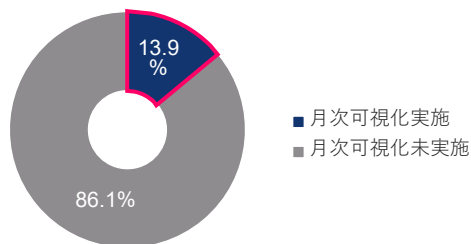
で行う企業と未実施の企業に分け、黒字転換や利益増加の割合を算出した。

この結果で注目したいのが、黒字転換と利益増加の割合である。分析した2022年、2023年ともに、月次決算を行う企業の割合が大きい結果となった。経営状況を月次で可視化することで、赤字脱却につながる可能性が高まる。それは、経営者の感覚に頼るだけでなく、数値的根拠とともに意思決定を迅速に行えるようになるからだろう。

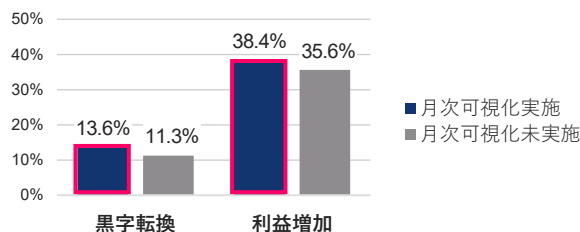
■ 月次可視化実施の割合（2022）（n=3,808）



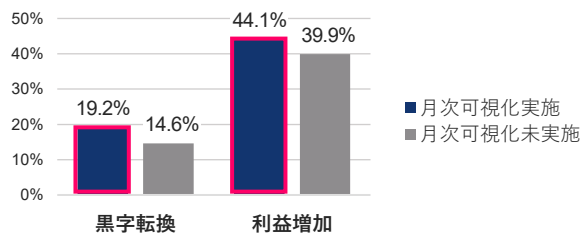
■ 月次可視化実施の割合（2023）（n=2,888）



■ 月次可視化実施と未実施の黒字転換、利益増加の割合（2022）（n=3,808）



■ 月次可視化実施と未実施の黒字転換、利益増加の割合（2023）（n=2,888）



※黒字転換：対象年度において前年度の赤字から黒字に転換した企業数
※利益増加：対象年度において前年度の利益を超える利益を出した企業数

対象期間：2019年～2023年

2. 経営改善を実現した中小企業の勝ちパターン

2-3. 伴走支援の活用

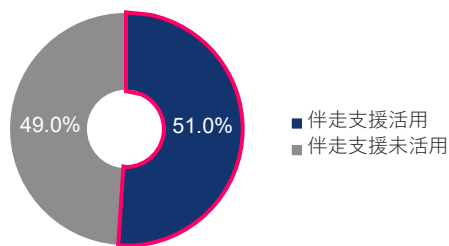
最後に、経営改善につながる取り組みとして取り上げるのが、伴走支援の活用有無による経営改善状況の差の分析結果である。本レポートでの「伴走支援」とは、外部の専門家、専門機関により何らかの支援を受けているケースを想定している。

今回分析対象とした企業データに基づくと、伴走支援を活用する企業の割合は51.0%（2022年）、48.0%（2023年）であった。さらに、伴走支援の有無別に、前ページと同様、黒字転換、利益増加の分析を試みた。その結果、伴走支援を受けている企業の方が、受けていない企業よ

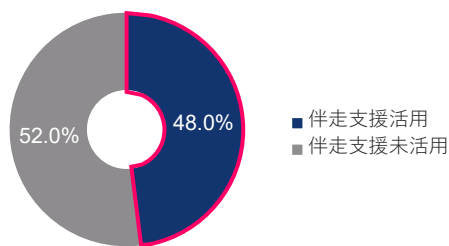
りも黒字転換、利益増加の割合が高くなっていることがわかった。

企業経営、特に中小企業においては、経営者の経験に基づく意思決定が行われるケースが多い。しかしながら、経営者は昨今のデジタル技術の進展や経営環境の変化などに対応し、その中で財務診断や資金繰り計画などを進めつつ、着実に売上を確保していくことが求められる。限られた自社のリソースだけではなく、外部の専門家や専門機関を活用し、伴走してもらいながら経営改善を行った方が効率が良いだろう。

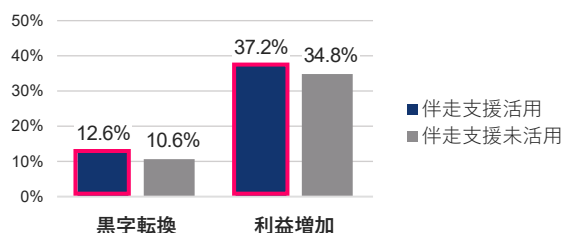
■ 伴走支援活用企業の割合（2022）（n=3,807）



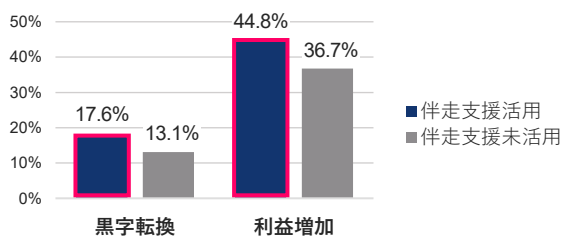
■ 伴走支援活用企業の割合（2023）（n=2,885）



■ 伴走支援活用企業と未活用企業の黒字転換、利益増加の割合（2022）（n=3,807）



■ 伴走支援活用企業と未活用企業の黒字転換、利益増加の割合（2023）（n=2,885）



対象期間：2019年～2023年

3. まとめ・あとがき

○ 経営改善の実現には月次決算の導入と専門家による伴走支援が効果的

本レポートでは、第1章で中小企業の財務データの分析を、第2章で経営改善を実現した企業の取り組みについて検証しました。全体を通して厳しい経営環境に直面しつつも、月次決算による可視化経営の実践が黒字転換や利益増加に効果があることが明らかになりました。さらに、外部の専門家や専門機関による伴走支援を活用すれば、効率的な経営改善が可能であること、その伴走支援も黒字転換、利益増加に資することがデータ分析から読み取れます。

月次決算は、データによる経営のリアルタイム分析を可能にします。経営者の直感だけに頼るのではなく、数値的根拠に基づいた臨機応変な業務改善や経営課題の検討も進められるのではないのでしょうか。また、経営リソースが限られる中小企業は伴走支援をうまく活用することで、専門家の知見とともに、効率的に経営改善をすることができます。VUCAの時代だからこそ、経営改善を実現するにはこの2つの取り組みが重要だと言えるでしょう。

フォーバルGDXリサーチ研究所 所長 平良 学

1992年、株式会社フォーバルに入社。九州支店での赤字経営の立て直し、コンサルティング事業の新規立ち上げを経て、2022年に新たに発足した中立の独立機関「フォーバルGDXリサーチ研究所」の初代所長に就任。中小企業経営の実態をまとめた白書「ブルーレポート」の発刊、独自・共同研究の実施、全国の中小企業経営者に向けたGDXやESGの講演、毎回数百人を超える中小企業経営者向けのイベントなどを通じて、中小企業のGDXを世に発信。「中小企業の持続可能な発展を支える研究機関としてなくてはならない存在」を目指し活動している。



本レポートは、財務の定量データを通じて中小企業経営の実態と近年の変化を的確に捉え、その特徴を浮き彫りにしています。特に、債務超過の企業が3割を占め、借入残高も減少していない現状からは、借入に依存した経営がなお続いていることが読み取れます。これらは、単なる黒字転換では解決できない財務構造上の課題が根深いことを示しています。

とはいえ、まず目指すべきは安定的に「利益を生み出す力」を備えることです。その第一歩となるのが「見える化」です。財務状況を可視化することで、自社の課題を直視し、「考える化」すなわち本質的な課題への

思考が促され、さらには「行動化」へと繋がっていきます。このようなプロセスに移行するためには企業内部の意識改革が何よりも必要となりますが、内部努力だけでは解決が困難な課題がある場合は専門家からのサポートを受けることも有益でしょう。

これからの中小企業には、不確実な時代を乗り越えるための「稼ぐ力」が求められます。この「稼ぐ力」を土台に、自己資本の厚みやキャッシュフローの安定といった長期的な経営基盤が築かれていきます。本レポートは、経営者が未来に向けて主体的に自社の財務と向き合うための視座を与えてくれています。

東海国立大学機構 岐阜大学 社会システム経営学環 教授 篠田 朝也

滋賀大学講師、助教授、准教授、北海道大学准教授を経て、現在、岐阜大学教授・京都大学客員教授。日本原価計算研究学会常任理事。博士（経済学）。専門は管理会計論、マネジメントコントロール論で、近年は、中小企業に役立つ管理会計システムおよび従業員の創造性を支援するような経営管理システムについて研究をしている。主な著書：（監修）「中小企業のための管理会計コンサルティング-実務と事例-」東京図書、2023年。（共著）「中小企業のための管理会計-理論と実践-」東京図書、2019年。

